A Profile of the Canadian Specialty Food Industry

Prepared for: The Federal/Provincial Market Development Council
Prepared by: Peat Marwick Stevenson & Kellogg, July 1991

Reports are available from: The Secretariat — Federal/Provincial Market Development Council
Bayswater Square, 3rd floor
1066 Somerset Street West
Ottawa K1A OC5
Telephone: (613)993-6671
Facsimile: (613)954-5589

Federal/Provincial Market Development Council

The Federal/Provincial Market Development Council provides a national vehicle for coordination and collaboration on domestic and export market development policies, programs and activities with respect to the agriculture, food, feed and beverage sectors.

The Council's members comprise the senior agri-food market development officials of the Provinces and of the federal departments of Agriculture, External Affairs and International Trade, and Industry, Science and Technology. The Chair rotates through the provincial members.

The Mission Statement of the Council is to provide leadership and coordination in fostering a competitive market-oriented Canadian agri-food industry. The Council carries out its mission by actively pursuing the following objectives:

- Influence government and industry policies, programs and strategies that impact on the market development capabilities of the agri-food industry.
- Increase cooperation in market development activities.
- Improve communications, consultations and exchange of information within governments, and with and throughout the agri-food industry.
- Increase marketing expertise and awareness in the agri-food sector.
- Encourage the appropriate analysis of market-related issues and opportunities.
- Encourage improved industry competitiveness with an emphasis on value-added production and product and market diversification.

The Federal/Provincial Market Development Council acknowledges the following governments for their financial contributions toward the specialty food products market study:

Agriculture Canada
Newfoundland Department of Forestry and Agriculture
Prince Edward Island Department of Agriculture
Nova Scotia Department of Agriculture and Marketing
New Brunswick Department of Agriculture
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
Ontario Ministry of Agriculture and Food
Saskatchewan Department of Agriculture and Food
British Columbia Ministry of Agriculture & Fisheries

Table of Contents

Introduction 1
- Objectives and scope 1
- Methodology and sources of information 1

Market Overview 2
- What are specialty foods? 2
- The specialty food consumer 2
- Market currently US$20 to 30 billion in North America 3
- New products the lifeblood of specialty market 3
- Today's hottest categories 3
- Distribution channels 4

Specialty Food Manufacturing Industry in Canada 6
- Industry overview 6
- Marketing strategies and methods 9
- Problems and opportunities 11
- Trade association 12

Specialty Foods: A Distributor Perspective 13
- Growth prospects 13
- "Product of Canada" 13
- Development needs 14

Conclusions 15

I
Introduction

A. Objectives and scope

Specialty foods have been a Canadian agri-business success story. From humble beginnings as a meagre cottage industry, Canada now sustains a significant capability in specialty food manufacturing. While still the domain of small manufacturers, the industry may offer significant potential for further development and with it opportunities for generating employment and export revenues.

With this in mind the Federal/Provincial Market Development Council (FPMDC) commissioned Peat Marwick Stevenson & Kellogg to conduct a study of the specialty food manufacturing industry in Canada and the markets for specialty food products in Canada and in the United States.

The objectives and scope of this study were as follows:

- Investigate the structure, product lines and output of existing Canadian manufacturers of specialty food products and the markets they serve currently.
- Prepare an overview of the specialty food market in Canada and in the United States with particular reference to channels of distribution.
- Investigate barriers and impediments to the further development of the Canadian specialty food industry.
- Develop a recommended marketing strategy for the Federal/Provincial Market Development Council.

B. Methodology and sources of information

This study drew on the following sources of information:

- Published and otherwise available information identified during the course of an extensive search of relevant business and trade publications.
- Responses to a survey questionnaire mailed to all known Canadian specialty food manufacturers. The 233 companies responding to this questionnaire, and included in the analysis, are assumed to be representative of the existing industry.
- In-depth interviews with more than 40 Canadian specialty food manufacturers. Respondents were chosen from those responding to our mail survey so as to be representative of the seven most frequently mentioned specialty food categories and all regions of Canada. Those seven categories: prepared meats, vegetables, dairy products, pickles and sauces, beverages, fruits and berries and prepared fish products.
- Some 25 in-depth interviews with brokers, distributors and retailers in the United States (15) and Canada (10).
- Informal interviews, discussions and observations with a variety of individuals and experts knowledgeable of the specialty food trade, as well as visits to upwards of 20 retail outlets in Canada and in the United States.

II
Market Overview

A. What are specialty foods?

No standard definition exists for the term "specialty foods." However a number of attempts have been made to develop a definition that is both simple and exhaustive, albeit with limited success.

Of the various options we favour the definition used by the Canadian Specialty Food Association (CSFA), namely, "premium quality foods of some uniqueness with good presentation and select distribution." Simplicity and brevity are its key features. Nevertheless we suggest the following refinement as a means of distinguishing items that are truly special, from others in the same category:

Premium food products that, for one or more of the following reasons, provide a value-added appeal within their respective categories:

- **Quality** — of ingredients, manufacturing process or finished product.
- **Sensory appeal** — flavour, consistency, mouth feel, aroma or appearance.
- **Presentation** — branding and/or packaging.
- **Form utility** — formulation or product format.
- **Origin** — where manufactured.
- **Distribution channel** — specialty food retail outlets or sections within supermarkets.

Retail specialty food products are typically sold by specialty food stores or supermarkets. Foodservice specialty food products are typically used in the culinary creations of chefs from the "white tablecloth" segment of the foodservice industry.

B. The specialty food consumer

The growth of the specialty food industry in North America can be traced to the late 1940s. Two key factors shaped its beginning: the second world war and the advent of everyday international air travel. These events exposed millions of Americans and Canadians to an exotic array of foreign cultures and foods. By 1948 the first specialty food sections began to appear in American supermarkets.

The growing demand for specialty foods in the 1970s and 1980s reflects the many demographic, socio-economic and attitudinal changes that took place in the population at large in both Canada and the United States over this time period. The more important of these changes:

- Slowing population growth.
- Changing ethnic mix.
- Aging population.
- Trend to smaller households.
- More women working outside the home.
- Increased demand for quality.
- Increased demand for freshness.
- Increased demand for "healthy" foods.
- Growing preference for attractive foods.
- Continuing demand for more variety.

As the baby boomers (those born between 1946 and 1965) moved toward adulthood in the late 1960s and 1970s, the specialty food market matured with them. The emerging "yuppie" population was large, affluent, adventurous (at least in terms of taste) and acquisitive. Also deeply concerned about the use and avoidance of food additives and preservatives, its members demanded freshness, purity and quality. They also exhibited an overwhelming desire to indulge in and demonstrate a knowledge of fine foods.

C. Market currently US$20 to 30 billion in North America

The extraordinary diversity and questionable definition of the specialty food market makes any estimate of its size problematic. Nevertheless it is realistic to estimate the total value of the North American market for specialty foods — Canada and United States combined — at US$20 to 30 billion. This estimate is at equivalent retail value and includes sales through all types of retail outlets — supermarkets, specialty food stores, department stores and mail order. It also includes a notional 5-10% allowance for specialty items sold to the foodservice trade.

The best available market data — imprecise as they are — suggest that the specialty food market is likely to grow at approximately 10% per annum in dollar terms, through the first half of the 1990s. After inflation, this suggests a real growth outlook of approximately 5%.

A number of socio-economic forces support this scenario of continuing growth over the next decade or so, including:

- Concentration of discretionary purchasing power into fewer hands.
- Time poverty driven by the joint pressures of career and family.
- Demand for good tasting, healthy, nutritious food.
- A need for self-indulgence.

D. New products the lifeblood of specialty market

Specialty products are, by definition, distinctively different or, ideally, unique. This is what sets them apart from other food products. And it is the quest for distinctiveness — either to create it or to maintain it in the face of imitations — that makes new products a vital part of the business. "The flow of new items through the specialty food industry comprises its lifeblood", says the National Association for the Specialty Food Trade (NASFT).

Despite the importance of new products to the industry, failure rates are very high. Of all new product introductions, about 90% fail within the first year. Given there were 13 500 introductions of new food and non-food products through supermarkets, gourmet and health food stores in the United States during the 12 months ending December 1990, there were more than 12 000 failures.

E. Today's hottest categories

The product categories showing the strongest growth over the past year or so are reported to be:

- **Snack foods** — rice cakes, bagel chips and pita crisps are fueling this growth.
- **Specialty condiments** — especially seafood sauces and ethnic sauces.

Perhaps the fastest-growing group of products does not relate to any particular product category. Rather they are products that are appearing in increasing numbers in many different product categories. Their characteristics:

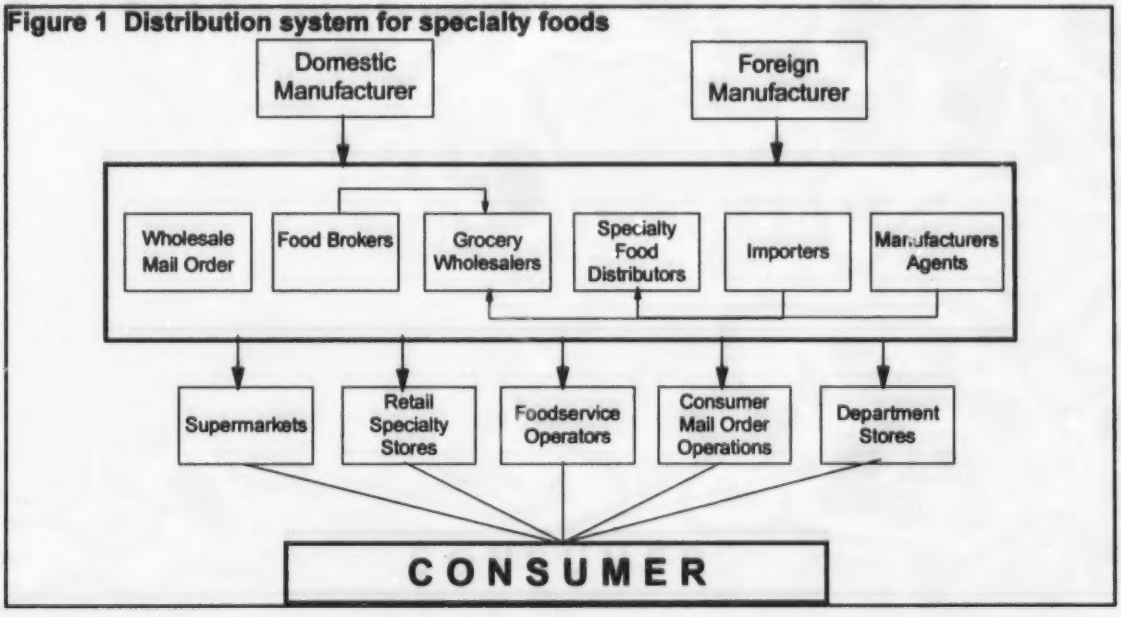
- **Good tasting** — fresh or chilled.
- **Convenient** — ready to serve or microwavable.
- **Healthy** — contain no preservatives or cholesterol and are low in fat.

Consistent with our earlier observations regarding future trends and preferences, we expect this latter class of products to continue to grow in popularity over the next few years.

F. Distribution channels

Specialty foods are distributed to consumers via a complex distribution network. The network begins with the manufacturer, either domestic or foreign and ends with the consumer. Between the two are a variety of different operators as Figure 1 shows. Linking the outlets (supermarket, retail, etc.) with manufacturers is a complex network of representatives, importers, specialty food distributors, grocery wholesalers, food brokers and mail order houses —often called the distribution trade. Of these the specialty food distributor is by far the most important. While there are significant differences in the functions of manufacturers' agents, brokers, specialty distributors, manufacturers and importers, these distinctions are becoming increasingly more indistinct.

Figure 1 Distribution system for specialty foods



With few exceptions, products are delivered direct to stores by distributors. The sales volume of specialty items is generally too small for wholesalers or chain operators to handle through their warehouses. Distributors also stock shelves, prepare orders, provide merchandising services and arrange promotions. However the extent of services provided to a retailer by a distributor is subject to negotiation.

This mode of distribution reflects the reality that specialty foods tend to be "pushed" through the distribution system by distributors and retailers, not "pulled" through by strong branding and consumer demand. Specialty products are not generally supported by a significant investment in consumer advertising or other brand building activity. Instead promotional budgets are spent at store level on such activities as recipes, sampling, and the education of retailers in the use and benefits of the products.

Specialty food stores remain the core of the specialty food business in Canada and in the United States.

Specialty stores have been, and for the foreseeable future will continue to be, the testing ground for new products. However, supermarkets are gaining ground quickly. Industry estimates suggest that supermarkets currently account for 40-50% of total specialty sales at retail in the United States, with their share in Canada being at the upper end of the range.

While the number of up-market supermarkets continues to rise, fewer maintain separate "gourmet" sections. Instead specialty food products are being displayed along with other products according to category. Supermarkets that maintain separate gourmet or specialty sections are typically new to the specialty trade.

III
Specialty Food Manufacturing Industry in Canada

Our survey of the Canadian specialty food industry provides a quantitative overview of the nature and scope of the industry as it now exists. It profiles manufacturers in terms of size, location and product portfolio as well as marketing strategies and methods.

Put simply, the findings show that the specialty food industry:

- Consists of many small companies.
- Is centered in Ontario and Quebec, yet relative to population, is better developed in other less populous provinces such as British Columbia, Alberta, Manitoba and Nova Scotia. Quebec is longest established, whereas more newer companies are evident in Ontario and British Columbia.
- Supports a highly diverse collection of products that crosses many different sectors from prepared meats to fruits and berries to non-traditional seafoods and cereals.
- Tends not to be as export oriented as it could, and certainly should, be.

A. Industry overview

- Only 35% of responding Canadian specialty food manufacturers had total annual sales in excess of $3 million. Four in ten had total sales (specialty and other) of less than $0.5 million (Table 1).

Table 1 Company total sales

Sales (in dollars)	Percentage of respondents (cumulative)
Less than 100 000	12
100 000 to 249 999	19
250 000 to 299 999	31
300 000 to 499 999	40
500 000 to 999 999	47
1 000 000 to 1 999 999	57
2 000 000 to 2 999 999	66
3 000 000 to 4 999 999	74
5 000 000 to 9 999 999	82
10 000 000 to 14 999 999	86
15 000 000 to 24 999 999	90
25 000 000 to 49 999 999	97
More than 50 000 000	100

Seventy-five percent of responding companies had fewer than 50 employees. One-third employed fewer than 10 (Table 2).

Table 2 Number of employees

	Percentage of respondents (cumulative)
Less than 10	34
10 to 24	58
25 to 49	75
50 to 74	80
75 to 99	84
100 to 199	92
200 to 399	96
More than 400	100

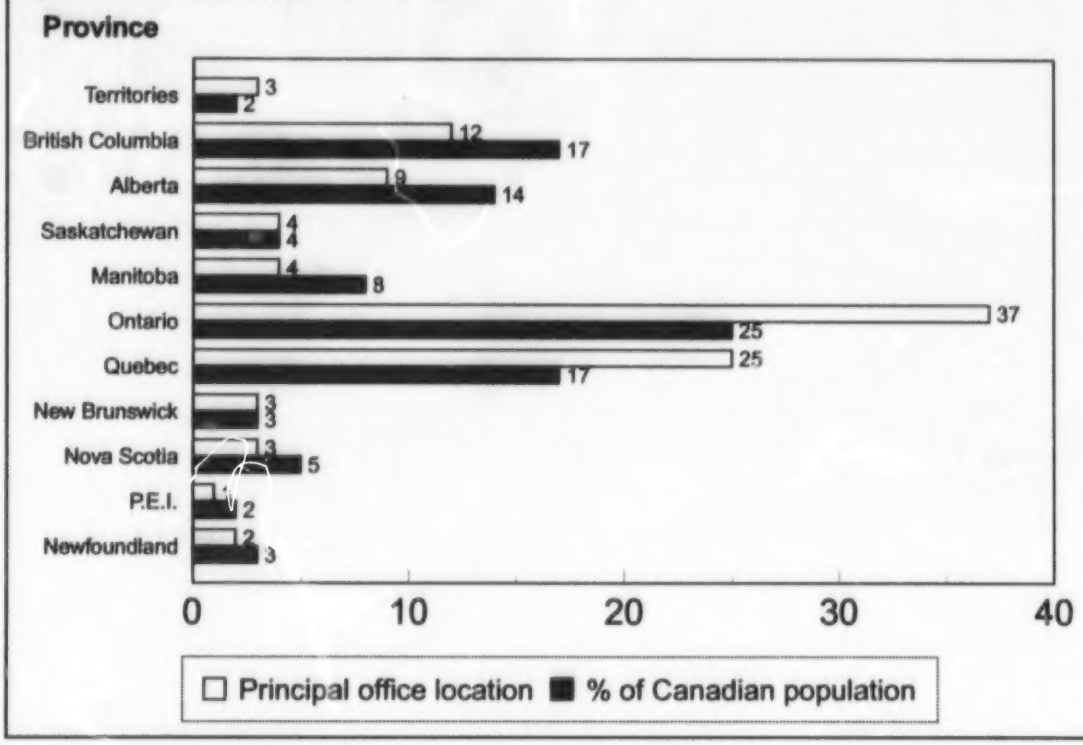
- For many responding companies, specialty foods represented only a portion of their total sales. Only four in ten reported that their total revenue came from the sale of specialty foods. Seven in ten generated upwards of one-half of their sales from specialty foods. One-half of the responding companies reported sales of specialty foods of less than $500 000 per year. Only three in ten reported sales of specialty foods in excess of $2 000 000 (Table 3).

Table 3 Sales of specialty foods

Sales (in dollars)	Percentage of respondents (cumulative)
Less than 50 000	12
50 000 to 99 999	24
100 000 to 499 999	49
500 000 to 749 999	55
750 000 to 999 999	58
1 000 000 to 1 999 999	70
2 000 000 to 2 999 999	77
3 000 000 to 3 999 999	81
4 000 000 to 4 999 999	84
5 000 000 to 7 499 999	89
7 500 000 to 9 999 999	90
10 000 000 to 20 000 000	95
More than 20 000 000	100

- In terms of numbers, most responding companies were located in the province of Ontario, followed by Quebec and British Columbia. However, relative to the population distribution, the industry is more significant in other areas of the country. Atlantic Canada and Western Canada have more specialty food manufacturers per inhabitant than does either Ontario or Quebec (Figure 2).

Figure 2 Location of principal office



- One-third of respondents reported being involved with specialty foods for five or fewer years. Slightly less than one-half had produced specialty foods for upwards of ten years. Longevity appears to vary somewhat by region. The incidence of companies in business for less than six years is high in Ontario, British Columbia and in the Atlantic regions. Conversely Quebec has the most mature industry with almost 60% of companies reporting being in business for more than ten years (Table 4).

Table 4 Number of years manufacturing specialty food products by region

	Atlantic	Quebec	Ontario	Prairies	B.C.	**Total**
Less than 2 years	12.1	9.8	13.8	11.5	9.1	11.4
2 — 5 years	27.3	9.8	27.6	23.0	31.8	24.1
6 — 10 years	21.2	22.0	20.7	16.4	13.6	18.6
More than 10 years	39.4	58.4	37.9	49.1	45.5	45.9
Total:	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

- The range of specialty foods produced by Canadian manufacturers is highly diverse. To better understand the nature of that range, the types of products mentioned by the respondents were grouped into 21 product categories. The proportion of companies participating in each of those categories (multiple responses included) is displayed in Table 5. From a listing of 21 product groups, prepared meats, vegetable products and dairy products held the first three positions. Also frequently mentioned were pickles and sauces, beverages, fruits and berries, prepared fish and bakery products. Participation in these various markets varied widely by region.

Table 5 Specialty foods produced by Canadian manufacturers

Product category	Percentage of manufacturers
Prepared meats	16.7%
Vegetables	13.3
Dairy products	12.9
Pickles and sauces	11.2
Beverages	10.3
Fruits and berries	10.3
Prepared fish	10.0
Bakery products	9.9
Fresh or frozen meats	9.4
Shellfish	8.2
Confectionery and sugar preparations	8.2
Sugar and syrups	7.3
Processed cereal	6.9
Herbs and spices	6.9
Honey	5.6
Unprocessed cereal	4.7
Fresh or frozen fish	4.3
Nuts	3.9
Eggs	2.1
Soups	1.3
Miscellaneous	10.7

B. Marketing strategies and methods

- Just under one-half of responding manufacturers exported at least some of their products. Nearly all of those exporting products supply markets in the United States. However, many of these same companies (85%) also export to countries other than the United States including Europe and most of the developed markets of Asia and the Pacific Rim. The extent to which companies are involved in exporting appears to vary considerably by region. Manufacturers in the Prairies appear to be more focused on domestic Canadian markets than manufacturers in the other regions (Table 6).

- Two-thirds of those responding said they marketed their products under their own brand name. While one-third reported some manufacturing of controlled label products, fewer than 10% generated all of their revenues in this way.

- In order of importance, product sampling, consumer shows and exhibitions, and print advertising are the main means Canadian manufacturers use to promote their products to consumers.

Table 6 Percentage of manufacturers involved in exporting by region

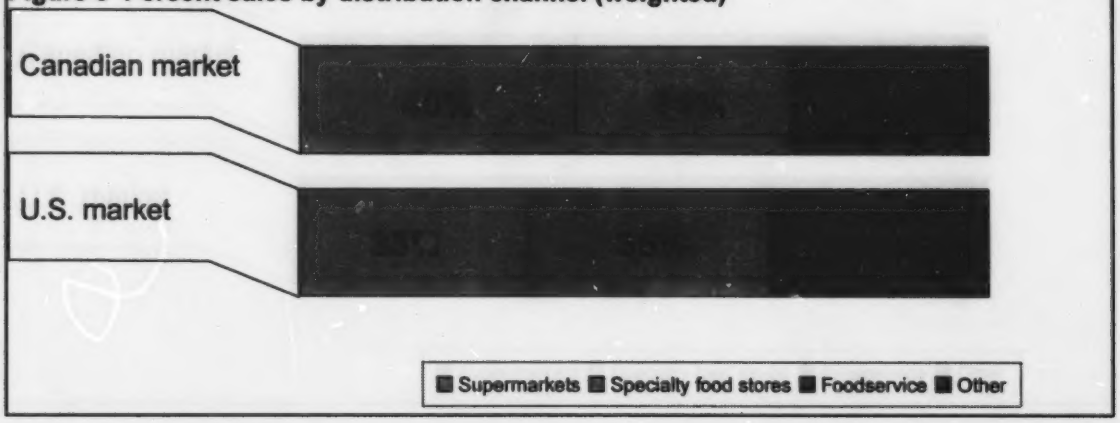
Atlantic	64%
Quebec	48
Ontario	44
Prairies	34
B.C.	62

- Manufacturers report using a variety of techniques to promote their products to the trade. However, the mix differs from that used to market conventional grocery products. While deals

and discounts are of primary importance to the promotion of conventional branded products, trade shows, exhibitions and product sampling are the main vehicles used for promoting specialty foods.

- Manufacturers responded that 40% of specialty food sales in Canada go to supermarkets. In the United States, this figure is 33% (Figure 3).

Figure 3 Percent sales by distribution channel (weighted)



- At about 25% of sales, the foodservice market appears to be of the same order of importance in both countries. However, our research yielded little or no other evidence to suggest that the foodservice market for specialty items could be as large as 25%. For this reason we caution the reader to interpret this finding with care.

- Few Canadian manufacturers use any one method of selling and distributing specialty products to customers. Most use a variety of methods, such as, combinations of own sales force, brokers and distributors. Three-quarters of all respondents reported using brokers or distributors in some way to cover their markets in both Canada and the United States.

Implications of these findings for policy makers and other interested parties:

- Sector-specific programs (e.g., meat, vegetables, bee-keeping) are unlikely to be either effective or efficient as the industry is highly fragmented with individual companies often having an interest in more than one sector. Any program intended to address the specialty food industry at large must of necessity cover many sectors.
- Any attempt to establish personal linkages and communications with processors would be prohibitively costly. Not only are companies very small and spread over every province in Canada, many companies are located well beyond the major urban centres making logistics even more problematic.
- Every province in Canada has a stake in this industry, though some clearly have a greater interest than others. The industry is inherently local and thus might best be supported by provincial initiatives. However, to do so would lead to needless fragmentation and certainly would not yield efficiencies of scale. What is needed is a synthesis that serves the very specific needs of individual companies locally, while at the same time delivering the broader efficiencies of a national structure.

C. Problems and opportunities

Although new products are widely acknowledged by industry leaders as being the lifeblood of the specialty food market —the price of survival —fewer than a third of those we interviewed saw new products as their primary growth vehicle. Instead, fully 65% indicated that they planned to grow by broadening their distribution base, that is, by finding new markets for their existing products. Development of new products

for new markets scored a distant third place.

For the majority of respondents the quest for new markets is focused upon Canada, often their own province. To many, the prospect of beginning exports to the United States or significantly expanding an existing export business is daunting. While they are attracted by the size of the market, they are also intimidated by the level of competition and the difficulties, both perceived and real, of exporting.

Within Canada the preferred route to growth appears to be through supermarket chains. Although the supermarkets are recognized as being financially more demanding, they are judged to require significantly less time and effort at store level than is the case with specialty food stores. The latter are seen to provide easy access to up-scale consumers, but require large amounts of selling and merchandising time per unit of sale.

The vast majority of smaller manufacturers do not regard foodservice as an attractive growth option. Available volumes are perceived to be low and the end-use customer, the foodservice operator, is judged to be highly price conscious and most demanding of product quality and service. The resulting margins make the foodservice business distinctly unattractive for most manufacturers. Some manufacturers also report difficulty in securing cost-effective distribution to foodservice operators, both in Canada and the United States.

In general, Canadian specialty food manufacturers do not perceive their growth to be limited by any constraints upon their technical or creative ability to develop new products. Although fewer than 50% of interviewees had in-house laboratories, most enjoy easy access to laboratories that are either operated by government or by a university. This is not an area where we detected any significant need for assistance.

However, for many manufacturers the marketing costs associated with a new product are perceived as more of a constraint on their growth than is their creative or technical ability. For those that test-market their new products, the cost penalties associated with small-scale sourcing and production can be very high.

For Canadian specialty food manufacturers not currently exporting, the United States affords a large potential opportunity. However, many of the manufacturers we spoke with say they would only begin to export after they had fully exploited all of their opportunities in Canada. Indeed, they seemed to be intimidated by the prospect of exporting to the United States. Reasons why include:

- A lack of adequate market research information.
- A belief that most of their American competitors enjoy significant labour, raw material and distribution cost advantages.
- A belief that many tariff and, especially, non-tariff barriers remain despite the free trade agreement with the United States.

Even among Canadian specialty food manufacturers that are currently exporting to the United States, there is a lack of familiarity with all of the complex "red tape" involved. Key challenges include finding good distributors who will accept their products and, as in Canada only more so, the high cost of doing business with supermarket chains.

There is a strong consensus among Canadian specialty food manufacturers that they, and they alone, must look after themselves. They feel that the onus is on them to build their business at home and abroad. They do not expect "handouts" or other forms of direct assistance from government at any level. They do, however, expect government to provide a "level playing field", that is, a cost structure and regulatory environment that allows them to compete on an equal footing with manufacturers in other jurisdictions, especially the United States.

What manufacturers want and expect government to provide is information and technical expertise. Needed information must be provided quickly and simply, though not necessarily free of charge. Most important of all, the information provided must be dependable. Needed areas of assistance are:

- Helping manufacturers understand the regulations with respect to packaging and labelling and providing quick and reliable guidance as to whether changes proposed by a manufacturer

adhere to the legislation. Such approvals need to come from a single source.

- Helping manufacturers to understand better markets with significant export potential, especially in the United States and the European Community.
- Provision of an "information hotline" staffed by individuals who are thoroughly knowledgeable of all aspects of trade between Canada and the United States.

D. Trade association

The Canadian Specialty Food Association does not appear to enjoy a high profile among specialty food manufacturers in Canada, at least according to those we interviewed. Of the more than 40 we spoke with, fewer than five were members. The concern here is strictly awareness — the overwhelming majority of those we spoke with were simply unaware of the existence of the association. Those who knew of it spoke well of its actual and/or potential contribution to the industry. This low level of awareness (but otherwise positive image) of the association suggests an opportunity to communicate its existence and benefits of membership more widely among the specialty food manufacturing community.

IV
Specialty Foods: A Distributor Perspective

A. Growth prospects

The distribution trade is cautiously optimistic about the future growth of the specialty food business. Retailers and distributors are in general agreement that growth is steady, and that it will likely continue that way; however, they do not foresee a return to the higher growth rate experienced in the early 1980s. Consistent with this view, the categories in which distributors see most growth potential are:

- **Healthy products** —of all types, e.g., low fat, low salt and especially low cholesterol be it chips, crackers, snack foods, or prepared foods.
- **Prepared foods** — entrées, pastas, breads.
- **Condiments and sauces** — especially ethnic products and European imports.
- **Snacks** — including biscuits, crackers, chips and pretzels.
- **Organic products.**

Distributors acknowledge that there is a market for specialty items among foodservice operators, principally at the upper end of the "white tablecloth" restaurant trade. However, distributors concede that it is no easy task for a specialty food manufacturer to address that market at a profit. Operators demand consistently high quality and very competitive prices. Moreover, most operators only buy in modest quantities, resulting in high distribution costs.

B. "Product of Canada"

"Product of Canada" is not an appellation that creates a distinctive image among American specialty food distributors or retailers. It is not that the image is a negative one; rather it is one that seems ill-defined or non-existent. By no stretch of the imagination does it convey to the prospective buyer, "foreign," "exotic" or "distinctively different." Although many American specialty food distributors and retailers import Canadian products, country of origin is not a significant factor in their decision to buy from Canada.

Those that deal with Canadian manufacturers on a regular basis generally expressed a good to high level of satisfaction with the suppliers in question. However, a number found the additional paperwork involved in importing from Canada to be a nuisance. Still others found Canadian prices to be on the high side.

From the perspective of the Canadian food distributor, "Product of Canada" as a promotional claim adds little if any value to a specialty food product. To the extent such an appeal might have any impact —other things being equal —it would be to imply "ordinary". The fundamentals of specialty food marketing — "premium quality," "distinctively different," "unique," "worth paying more for," etc. tend not to be well supported by a claim of domestic origin.

But this is not to say that specialty food products of Canadian origin are or need be ordinary. To the contrary, distributors point out that it is elements of the marketing mix other than country of origin that primarily determines the appeal and attractiveness of a specialty item —quality, packaging, uniqueness, taste, etc. They acknowledge that certain Canadian specialty items are of excellent quality and deserve

to succeed in the marketplace. The point is that they will either succeed or fail on the basis of inherent strengths, not country of origin.

C. Development needs

Image alone will not be enough for Canadian manufacturers to capture a bigger share of the American market. Many American distributors and retailers say they simply do not see enough of Canadian specialty food manufacturers or their representatives. They suggest that Canadians need to be more aggressive in their promotional efforts, to establish a stronger presence at trade shows and to make more frequent and direct contact with American distributors and retailers. Most important of all, they need to do these things on an ongoing basis rather than on an occasional or ad hoc basis.

Canadian specialty food distributors appear to have very similar needs to their American counterparts. Indeed, they feel that the trends that drive their markets are virtually identical to those driving the business in the United States. As a consequence the growth markets in Canada parallel those noted for the United States.

Worthy of note however, is that the network of large regional specialty food distributors that plays a major role in bringing manufacturers and retailers together in the United States, is significantly less well developed in Canada.

Also significant is that an overwhelming majority of Canadian distributors say they have difficulty marketing Canadian substitutes for products that they currently import. They cite four reasons why:

- Difficulty in securing, or lack of awareness of, an acceptable domestic substitute product.
- Imports, whether from the United States, Europe or elsewhere, tend to sell more briskly than do the Canadian equivalents.
- Customer service, especially continuity of supply, from local sources is not competitive with that provided by importers/distributors handling imported products.
- On occasion prices are not competitive, though they concede this is very much a secondary consideration.

To increase share of the domestic market Canadian specialty food manufacturers must, therefore, improve service levels. This implies a better understanding of the customers' needs and improved management of the entire manufacturer/distributor interface including order fill, timeliness of delivery and handling of promotions. Above all, it means more innovative and unique products presented to distributors in a way that addresses their objectives and strategies.

V
Conclusions

Across North America there is a substantial and growing market for specialty food products. Both in Canada and the United States, the needs and requirements of that market are being driven by a series of underlying demographic and socio-economic factors.

These factors have combined to produce an overwhelming demand for food products that are healthy, nutritious, good-tasting and convenient to prepare and serve; also products that appeal to the indulgent. These demands cut across many if not most of the traditional product categories. Products that respond to these needs, irrespective of category, are likely to be successful, both now and for the foreseeable future.

Canada has a substantial capability in specialty food manufacturing and thus a significant potential to satisfy the foregoing consumer demands. While nearly all processors are small and many only market their products locally, almost one-half do export a portion of their output to the United States and/or offshore markets. This production and export capability should be fostered.

New products are essential to the continuing growth of the specialty food market. Indeed, new products are the key to survival for most specialty food manufacturing companies in the longer run. Our investigations show that despite this inescapable reality, few of Canada's existing specialty manufacturers currently look to new products as their primary growth vehicle. Instead the majority expect to grow by broadening their base of distribution.

We agree that top priority should be given to the expansion of distribution, especially to the United States, but only in the shorter run. To sustain growth over the longer term, Canadian manufacturers like all other specialty food manufacturers, will have to generate a continuing flow of distinctively different, new products.

The growth market is for items that are in some way "distinctively different". Manufacturers are advised to focus on:

- **Good tasting products.**
- **Health and nutrition** — for now, no preservatives, no colouring agents, no cholesterol, low fat, low calorie content and low sodium.
- **Freshness** — as a vehicle for providing and communicating quality.
- **Indulgence** — as an appeal to the consumer who feels that he/she or his/her guests "deserve it".
- **Attractive and distinctive packaging** — in terms of both design and function.

"Product of Canada" is not a vehicle for securing a distinctive difference that we rank highly. The Canadian image tends to be bland, perhaps noted more for what it isn't than for what it is. We do not consider it an efficient vehicle for communicating effectively the concepts that are generally advantageous for a specialty food product, including foreign, exotic, pure, healthy, convenient, etc. For anything other than local sales, the services of an effective specialty distributor are essential. This is true of the United States as well as Canada.

As a group, Canadian specialty food manufacturers cherish their independence and freedom. They believe in free enterprise and they do not want or expect handouts from government or others. High on their list of priorities is the creation of a business and trade environment that allows them to compete on an equal footing with companies in other parts of Canada as well as with companies in the United States.

Apart from infrastructural considerations, the future development of the specialty food manufacturing industry in Canada rests largely with manufacturers themselves. Direct assistance or involvement by governments is neither practical, economically efficient, nor welcomed by many manufacturers. Any program of assistance contemplated by the FPMDC, or any other government body should only be indirectly supportive. More specifically, support should focus on the provision of information of practical value to manufacturers.

Un profil de l'industrie canadienne des aliments fins

Préparé à l'intention du Conseil fédéral-provincial du développement des marchés
par Peat Marwick Stevenson & Kellogg, Juillet 1991

Pour recevoir ce rapport, veuillez vous adresser au :

Secrétariat du Conseil fédéral-provincial du
développement des marchés
Bayswater Square, 3e étage
1066, rue Somerset ouest
Ottawa K1A OC5
Téléphone : (613)993-6671
Télécopieur : (613)954-5589

Conseil fédéral-provincial du développement des marchés

Le Conseil fédéral-provincial du développement des marchés sert de tribune nationale pour la coordination — assortie de collaboration — des politiques, des programmes et des initiatives de développement des marchés à l'exportation et des marchés intérieurs des secteurs agricoles et alimentaires, y compris des aliments pour les animaux, et du secteur des boissons.

Les membres du Conseil se recrutent chez les hauts fonctionnaires provinciaux chargés du développement agro-alimentaire dans les provinces de même que chez leurs homologues aux ministères fédéraux de l'Agriculture, des Affaires extérieures et du Commerce international de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie. La présidence est confiée en rotation aux membres représentant les provinces.

L'énoncé de mission du Conseil est de pourvoir aux initiatives et à la coordination afin de favoriser une industrie agro-alimentaire canadienne concurrentielle axée sur les marchés. Le Conseil s'acquitte de sa mission en cherchant à atteindre de façon active les objectifs suivants :

- Influer sur les orientations, les programmes et les stratégies du gouvernement et de l'industrie qui agissent sur les capacités de l'industrie agro-alimentaire à développer des marchés pour ses produits.
- Intensifier toute collaboration possible dans les activités de développement des marchés.
- Améliorer les communications, la consultation et l'échange de renseignements entre les différents services gouvernementaux, l'industrie agro-alimentaire et ses différentes composantes.
- Accroître les compétences et l'intérêt du secteur agro-alimentaire à l'égard du marketing.
- Encourager une analyse adéquate des problèmes et des occasions rattachés aux marchés.
- Encourager l'accroissement de la compétitivité de l'industrie en insistant sur la production à valeur ajoutée ainsi que sur la diversification des produits et des marchés.

Le Conseil fédéral-provincial du développement des marchés remercie les ministères suivants pour leur aide financière apportée à l'étude sur le marché des aliments fins au Canada et aux États-Unis.

Agriculture Canada
Newfoundland Department of Forestry and Agriculture
Prince Edward Island Department of Agriculture
Nova Scotia Department of Agriculture and Marketing
New Brunswick Department of Agriculture
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
Ontario Ministry of Agriculture and Food
Saskatchewan Department of Agriculture and Food
British Columbia Ministry of Agriculture & Fisheries

Table des matières

Introduction 1
Objectifs et portée de l'étude 1
Méthodologie et sources d'information 1

Survol du marché 3
Que sont les aliments fins ? 3
Le consommateur d'aliments fins 3
Un marché de 20 à 30 milliards de dollars US à l'heure actuelle en Amérique du Nord 4
Les nouveaux produits, la force motrice du marché des aliments fins 5
Les catégories les plus populaires à l'heure actuelle 5
Les canaux de distribution 5

L'industrie de la fabrication des aliments fins 8
Survol de l'industrie 9
Stratégies et méthodes de commercialisation 11
Problèmes et possibilités 13
Association professionnelle 15

Les aliments fins : point de vue de la distribution 16
Perspectives de croissance 16
«Produit du Canada» 16
Amélioration de la commercialisation 17

Constatations 18

I
Introduction

A. Objectifs et portée de l'étude

Les aliments fins se sont révélés une réussite de l'industrie agro-alimentaire canadienne. De ses humbles débuts en tant qu'industrie artisanale, cette industrie démontre maintenant de solides capacités dans la fabrication d'aliments fins au Canada. Bien qu'elle soit encore le fait de petits fabricants, l'industrie peut offrir un potentiel important pour se développer davantage et ainsi créer des emplois et des revenus d'exportation.

C'est dans cette optique que le Conseil fédéral-provincial de développement des marchés (CFPDM) a retenu les services de Peat Marwick Stevenson & Kellogg pour mener une enquête sur l'industrie de la fabrication des aliments fins au Canada et sur les marchés d'aliments fins au Canada et aux États-Unis.

Les objectifs et la portée de l'étude étaient les suivants :

- Faire enquête sur la structure, sur les lignes de produits et sur la production des fabricants canadiens oeuvrant présentement dans le secteur des aliments fins, de même que sur les marchés qu'ils servent à l'heure actuelle.
- Préparer un survol du marché des aliments fins au Canada et aux États-Unis, particulièrement en ce qui a trait aux canaux de distribution.
- Faire enquête sur les barrières et les obstacles qui empêchent l'industrie canadienne des aliments fins de se développer davantage.
- Élaborer une stratégie de commercialisation à l'intention du Conseil fédéral-provincial de développement des marchés.

B. Méthodologie et sources d'information

Pour mener cette étude, nous avons fait appel aux sources d'information suivantes :

- L'information publiée, ou autrement disponible identifiée, au cours d'une recherche approfondie des publications commerciales pertinentes.
- Les réponses à un questionnaire envoyé à tous les fabricants d'aliments fins connus. Les 233 sociétés qui ont répondu au questionnaire et qui font partie de l'analyse sont présumées être représentatives de l'industrie actuelle.
- Les entrevues en profondeur menées avec plus de 40 fabricants canadiens d'aliments fins. Parmi ceux qui ont répondu à notre questionnaire, nous avons choisi des répondants représentatifs des sept catégories d'aliments fins les plus fréquemment mentionnées et provenant de toutes les régions du Canada. Ces sept catégories sont: les viandes préparées, les légumes, les produits laitiers, les légumes au vinaigre et les sauces, les boissons, les fruits et les baies ainsi que les poissons préparés.
- Quelque 25 entrevues en profondeur avec des courtiers, des distributeurs et des détaillants aux États-Unis (15) et au Canada (10).
- Des entrevues, des discussions et des observations informelles avec un éventail de personnes et d'experts qui connaissent bien le secteur des aliments fins, de même que des visites de plus de 20 points de vente au détail aux États-Unis et au Canada.

II
Survol du marché

A. Que sont les aliments fins ?

Il n'existe pas de définition normalisée du terme «aliments fins». Cependant, de nombreuses tentatives pour élaborer une définition à la fois simple et exhaustive ont connu un succès plutôt mitigé.

Parmi les différentes définitions suggérées, nous préférons la définition utilisée par la Canadian Specialty Food Association (CSFA), qui se lit comme suit : «Aliments de première qualité, à caractère unique, bien présentés et dont la distribution est triée sur le volet». La simplicité et la concision sont les principales caractéristiques de cette définition. Nous proposons néanmoins les qualificatifs suivants comme moyen de reconnaître les produits vraiment spéciaux d'une catégorie d'aliments:

Ce sont des produits alimentaires de première qualité qui, pour une ou plusieurs des raisons suivantes, présentent un intérêt supplémentaire dans leur catégorie respective :

- **Qualité** — des ingrédients, du procédé de fabrication ou du produit fini.
- **Intérêt sensoriel** — la saveur, la consistance, la sensation en bouche, l'odeur ou l'apparence.
- **Présentation** — la marque, l'emballage ou les deux.
- **Aspect fonctionnel** — la formulation ou le format du produit.
- **Origine** — l'endroit de fabrication.
- **Canal de distribution** — boutiques spécialisées ou rayons spécialisés dans les supermarchés.

Les aliments fins pour la vente au détail sont habituellement vendus dans des boutiques spécialisées ou dans des supermarchés. Dans le secteur de la restauration, les aliments fins sont généralement employés par les chefs cuisiniers dans la préparation de mets «haut de gamme».

B. Le consommateur d'aliments fins

En Amérique du Nord, les débuts de l'industrie des aliments fins remontent à la fin des années 1940. Deux facteurs principaux ont marqué sa naissance : la Seconde Guerre mondiale et l'avènement des déplacements aériens quotidiens à l'échelle internationale. Grâce à ces événements, des millions d'Américains et de Canadiens ont découvert un éventail exotique de cultures et d'aliments étrangers. Dès 1948, les premières sections d'aliments fins ont commencé à faire leur apparition dans les supermarchés américains.

Dans les années 1970 et 1980, la demande croissante pour des aliments fins reflétait les nombreux changements démographiques et socio-économiques de même que les changements d'attitude constatés dans l'ensemble de la population aux États-Unis et au Canada au cours de cette période. Citons, parmi les plus importants de ces changements :

- le ralentissement de la croissance de la population;
- l'évolution des mélanges ethniques;
- le vieillissement de la population;
- la tendance vers des familles moins nombreuses;
- l'accroissement du nombre de femmes sur le marché du travail;
- l'augmentation de la demande pour ce qui est de la qualité des aliments;

- l'augmentation de la demande pour ce qui est de la fraîcheur des aliments;
- l'augmentation de la demande pour les produits «santé»;
- la préférence croissante pour des aliments de belle apparence;
- la demande continuelle pour une plus grande variété d'aliments.

À la fin des années 1960 et 1970, à mesure que les «baby-boomers» (les personnes entre 1945 et 1965) devenaient des adultes, le marché des aliments fins parvenait lui aussi à maturité. La population «yuppie» montante était considérable, bien nantie, aventureuse (du moins en ce qui a trait au goût) et matérialiste. Grandement préoccupés par l'absence d'additifs et de préservatifs alimentaires, les «yuppies» exigeaient la fraîcheur, la pureté et la qualité des aliments. Ils faisaient également preuve d'un désir irrésistible de ne rien se refuser et de démontrer leurs connaissances en ce qui a trait aux aliments fins.

C. Un marché de 20 à 30 milliards de dollars US à l'heure actuelle en Amérique du Nord

Compte tenu de la diversité extraordinaire et de la difficulté de définir le marché des aliments fins nord-américain, il est difficile d'évaluer son importance. Il est néanmoins réaliste d'estimer que la valeur totale du marché nord-américain des aliments fins — le Canada et les États-Unis ensemble — se chiffre entre 20 et 30 milliards de dollars. Cette estimation est la valeur équivalente au détail et comprend les ventes dans tous les genres de points de vente au détail — les supermarchés, les magasins d'aliments fins, les grands magasins et les commandes postales. Elle compte également une allocation théorique de 5 à 10 % pour les aliments fins vendus à l'industrie des services alimentaires.

D'après les données les plus exactes sur le marché — aussi imprécises soient-elles — l'industrie des aliments fins serait appelée à connaître, entre 1990 et 1995, une croissance d'environ 10 % par année, en dollars. Si l'on tient compte de l'inflation, cela signifie une croissance réelle d'environ 5 %.

De nombreuses forces socio-économiques appuient ce scénario de croissance continue pour les dix prochaines années. On compte parmi celles-ci :

- la concentration d'un pouvoir d'achat discrétionnaire dans un nombre restreint de mains;
- le manque de temps de ceux qui concilient carrière et famille;
- la demande d'aliments de bon goût, sains et nutritifs;
- un besoin de se faire plaisir.

D. Les nouveaux produits, la force motrice du marché des aliments fins

Par définition, les aliments fins sont différents ou, idéalement, uniques en leur genre. C'est ce qui les distingue des autres produits alimentaires. Et c'est cette recherche du caractère unique — qu'il s'agisse de le créer ou de lui conserver son caractère distinctif par rapport aux imitations — qui fait des nouveaux produits une partie vitale de ce domaine d'activité. D'après la National Association for the Specialty Food Trade (NASFT) : «L'arrivée de nouveaux produits constitue la force motrice de l'industrie des aliments fins».

En dépit de l'importance des nouveaux produits dans l'industrie, les taux d'échec sont très élevés. De tous les nouveaux produits lancés sur le marché, environ 90 % se révèlent un échec dans la première année. Étant donné qu'au cours des 12 mois se terminant en décembre 1990, on a lancé 13 500 nouveaux produits alimentaires et non alimentaires dans les supermarchés, dans les boutiques de gourmets et dans les magasins d'aliments de santé aux États-Unis, il y a eu un total de plus de 12 000 échecs.

E. Les catégories les plus populaires à l'heure actuelle

Les catégories de produits qui ont enregistré la plus forte croissance au cours de la dernière année seraient :

- **Les grignotines** — les produits comme les galettes de riz, les «chips bagel» et les «croustilles de pita» ont favorisé cette croissance.

- **Les condiments fins** — particulièrement les sauces aux fruits de mer et les sauces d'origine étrangère.

Le groupe de produits qui connaît la croissance la plus rapide n'est peut-être pas relié à une catégorie particulière de produits. En fait, il s'agit plutôt de produits qui apparaissent en nombre croissant dans plusieurs catégories différentes de produits. Leurs caractéristiques sont les suivantes :

- **Ils ont bon goût** — qu'ils soient frais ou réfrigérés.

- **Ils sont pratiques** — ils sont prêts à servir ou vont au four à micro-ondes.

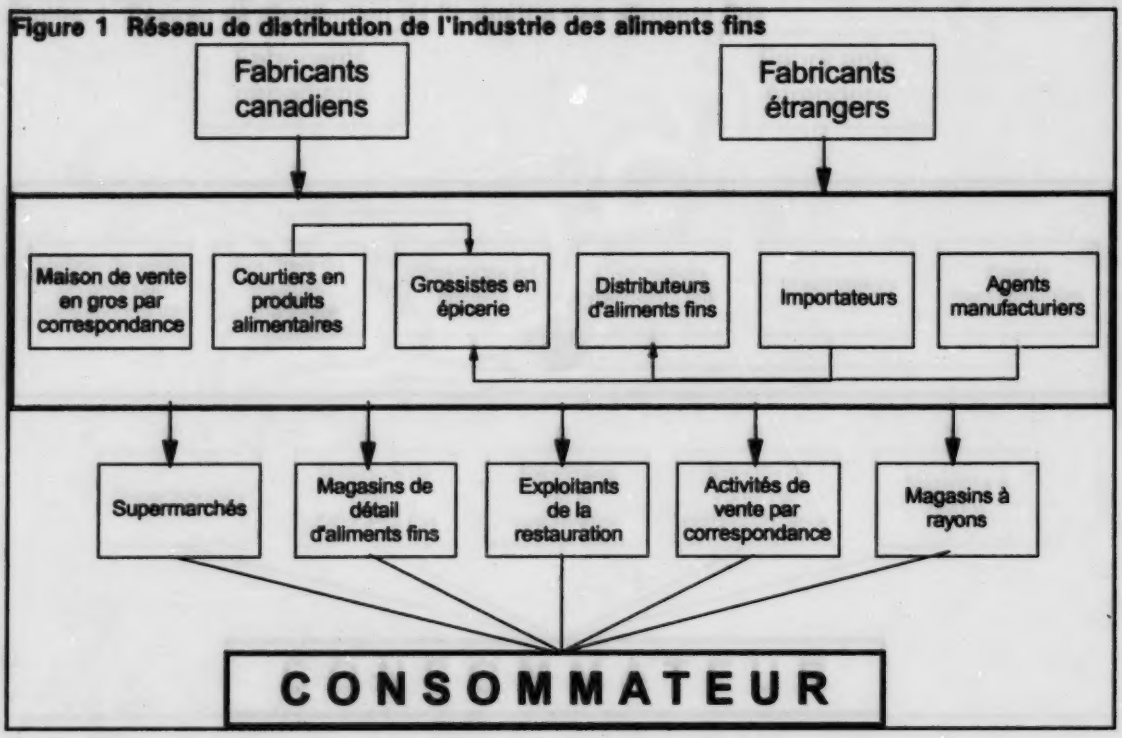
- **Ils sont bons pour la santé** — ils ne contiennent ni préservatifs ni cholestérol et renferment peu de matières grasses.

D'après nos observations relatives aux tendances et aux préférences futures, nous prévoyons que cette dernière catégorie de produits va continuer à gagner en popularité au cours des prochaines années.

F. Les canaux de distribution

Les aliments fins parviennent aux consommateurs par le biais d'un réseau très complexe qui débute chez le fabricant canadien ou étranger et se termine chez le consommateur. Ces deux pôles regroupent un grand nombre d'intermédiaires présentés au Figure 1 de la page suivante. L'établissement d'un lien entre les différents points de vente (supermarchés, magasins de détail, etc.) et les manufacturiers n'est pas facile à faire puisque ce réseau très sophistiqué est constitué de représentants des fabricants, d'importateurs, de distributeurs d'aliments fins, de grossistes en épicerie, de courtiers en alimentation et de maisons de vente par correspondance. Dans ce réseau, l'intervenant le plus important est sans contredit le distributeur d'aliments fins. Bien que les fonctions des représentants des fabricants, des courtiers, des distributeurs d'aliments fins, des fabricants et des importateurs diffèrent considérablement, ces différences s'estompent de plus en plus.

Figure 1 Réseau de distribution de l'industrie des aliments fins



Règle générale, les distributeurs livrent les produits directement aux magasins. Le volume des ventes de produits fins est généralement trop faible pour que les grossistes ou les exploitants de chaînes de magasins acheminent ces produits par leurs entrepôts. Les distributeurs garnissent les rayons, préparent les commandes, dispensent des services de techniques marchandes et organisent les promotions. Toutefois, la teneur des services fournis par un distributeur à un détaillant peut faire l'objet de négociations.

Il semble que ce mode de distribution des produits fins veut qu'ils soient «poussés» dans le système de distribution par les distributeurs et par les détaillants plutôt que par la demande des consommateurs. Règle générale, les produits fins ne sont pas appuyés par des investissements importants au chapitre de la publicité grand public ou de toute autre activité visant à accroître la notorité d'une marque. Au contraire, les budgets promotionnels sont affectés à l'échelle des magasins et servent à donner des recettes, à distribuer des échantillons gratuits et à renseigner les détaillants sur l'utilisation et les avantages des produits.

Les magasins d'aliments fins demeurent le coeur de l'industrie des aliments fins au Canada et aux États-Unis. Ces magasins ont été et, dans un avenir prévisible, continueront à demeurer le banc d'essai des nouveaux produits. Toutefois, les supermarchés gagnent rapidement du terrain. D'après les estimations de l'industrie, à l'heure actuelle, les supermarchés comptent pour 40 à 50 % des ventes au détail dans l'industrie des aliments fins aux États-Unis, alors qu'au Canada, cette proportion est encore plus élevée.

Bien que le nombre de supermarchés de «haut de gamme» continue de s'accroître, moins d'entre eux continuent à maintenir des sections distinctes dévolues aux «produits gourmets». Les aliments fins sont maintenant étalés avec d'autres produits en fonction de leur catégorie. Les supermarchés qui réservent des espaces distincts pour les aliments gourmets ou fins sont ceux qui en sont à leurs premières armes dans le domaine des produits fins.

III
L'industrie de la fabrication des aliments fins

Notre enquête sur l'industrie des aliments fins au Canada nous a permis de réaliser un survol quantitatif de la nature et de l'envergure de l'industrie telle qu'elle existe actuellement. Nous avons aussi dressé un profil des fabricants d'après leur taille, leur emplacement, leur gamme de produits, de même que les méthodes et les stratégies de commercialisation.

D'après les résultats, l'industrie des aliments fins :

- se compose d'une multitude de petites entreprises;
- est concentrée en Ontario et au Québec, quoique, proportionnellement à la population, elle soit mieux développée dans d'autres provinces moins populeuses, comme la Colombie-Britannique, l'Alberta, le Manitoba et la Nouvelle-Écosse. C'est au Québec que l'on retrouve les plus anciennes sociétés dans ce domaine, mais il est plus fréquent de voir de nouvelles sociétés s'installer en Ontario et en Colombie-Britannique;
- couvre un éventail très diversifié de produits qui recoupe différents secteurs, des viandes préparées aux fruits et baies en passant par les fruits de mer et les céréales non conventionnels;
- n'est pas aussi orientée vers l'exportation qu'elle pourrait l'être et certainement pas autant qu'elle devrait l'être.

Tableau 1 Ventes totales des compagnies

Ventes (en dollars)	Pourcentage cumulatif des répondants
100 000 et moins	12
100 000 – 249 999	19
250 000 – 299 999	31
300 000 – 499 999	40
500 000 – 999 999	47
1 000 000 – 1 999 999	57
2 000 000 – 2 999 999	66
3 000 000 – 4 999 999	74
5 000 000 – 9 999 999	82
10 000 000 – 14 999 999	86
15 000 000 – 24 999 999	90
25 000 000 – 49 999 999	97
50 000 000 et plus	100

A. Survol de l'industrie

- Seulement 35 % des répondants parmi les fabricants canadiens d'aliments fins enregistraient des ventes annuelles totales supérieures à 3 millions de dollars. Quatre répondants sur dix totalisaient des ventes (aliments fins et autres) de moins de 0,5 million de dollars (Tableau 1).
- De même, 75 % des sociétés participantes comptaient moins de 50 employés. Un tiers d'entre elles employaient moins de 10 personnes (Tableau 2).

- Pour de nombreuses sociétés participantes, les aliments fins ne constituaient qu'une partie des ventes totales. Seulement quatre sociétés sur dix ont indiqué que leur revenu total provenait de la vente d'aliments fins. Les aliments fins généraient plus de la moitié des ventes pour sept sociétés sur dix. La moitié des sociétés participantes ont indiqué qu'elles enregistraient moins de 500 000 $ de vente d'aliments fins par année. Seulement trois sociétés sur dix déclaraient avoir enregistré des ventes d'aliments fins supérieures à 2 millions de dollars (Tableau 3).

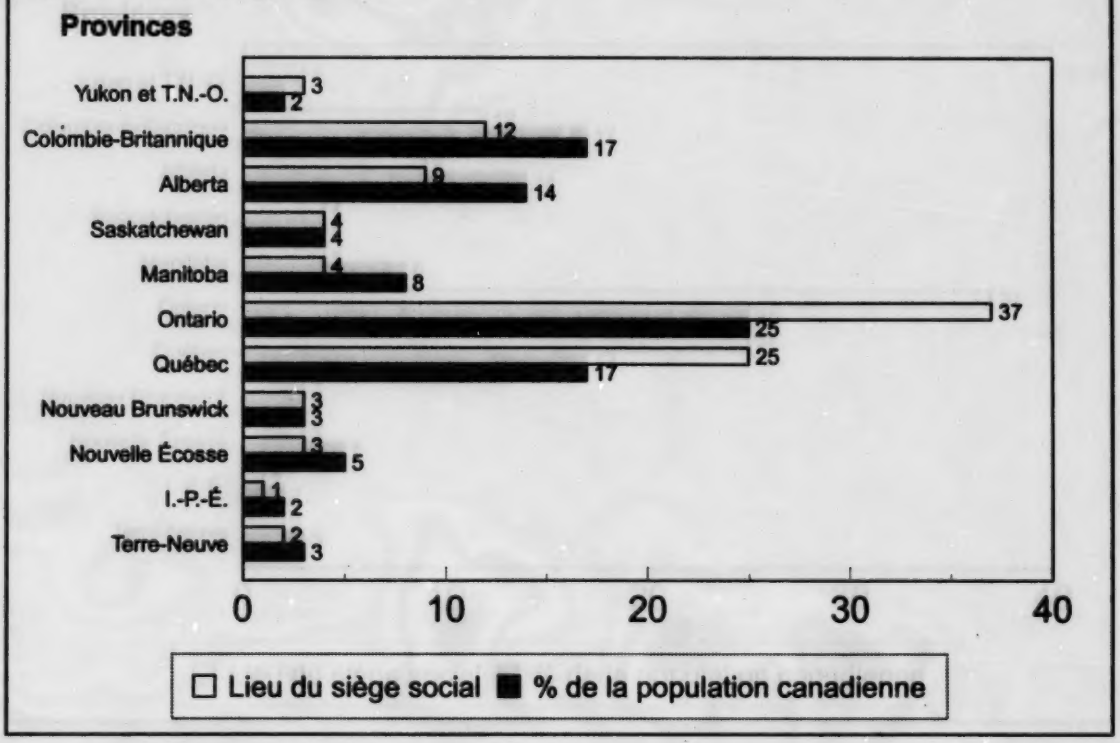
Tableau 2 Nombre d'employé(e)s

	Pourcentage cumulatif des répondants
10 et moins	34
10 – 24	58
25 – 49	75
50 – 74	80
75 – 99	84
100 – 199	92
200 – 399	96
400 et plus	100

Tableau 3 Ventes d'aliments fins

Ventes (en dollars)	Pourcentage cumulatif des répondants
50 000 et moins	12
50 000 – 99 999	24
100 000 – 499 999	49
500 000 – 749 999	55
750 000 – 999 999	58
1 000 000 – 1 999 999	70
2 000 000 – 2 999 999	77
3 000 000 – 3 999 999	81
4 000 000 – 4 999 999	84
5 000 000 – 7 499 999	89
7 500 000 – 9 999 999	90
10 000 000 – 20 000 000	95
20 000 000 et plus	100

Figure 2 Lieu du siège social



- En nombre, la plupart des sociétés participantes étaient situées en Ontario, au Québec et en Colombie-Britannique. Toutefois, si l'on tient compte de la répartition de la population, l'industrie est plus importante dans d'autres régions du pays. Les Maritimes et l'Ouest du Canada comptent plus de fabricants d'aliments fins per capita que l'Ontario ou le Québec (Figure 2).

Tableau 4 Longévité de l'industrie des aliments fins selon les régions

	Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.	**Total**
Less than 2 years	12,1	9,8	13,8	11,5	9,1	11,4
2 – 5 years	27,3	9,8	27,6	23,0	31,8	24,1
6 – 10 years	21,2	22,0	20,7	16,4	13,6	18,6
More than 10 years	39,4	58,4	37,9	49,1	45,5	45,9
Total :	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

- Le tiers des répondants ont indiqué qu'ils oeuvraient dans l'industrie des aliments fins depuis cinq ans ou moins. Un peu moins de la moitié d'entre eux fabriquaient des aliments fins depuis près de dix ans. La longévité semble quelque peu varier par région. Les sociétés en affaires depuis moins de six ans sont en nombre plus élevé en Ontario, dans les régions de l'Atlantique et en Colombie-Britannique. Par ailleurs, le Québec compte l'industrie la plus rodée, avec presque 60 % des sociétés en activité depuis plus de dix ans (Tableau 4).

- L'éventail d'aliments fins produits par les fabricants canadiens est très diversifié. Afin de mieux comprendre la structure de cet éventail d'aliments les produits mentionnés par les répondants ont été regroupés en 21 catégories différentes. Le pourcentage de participation des compagnies dans chacune de ces catégories (réponses à choix multiples incluses) est indiqué au Tableau 5. Les viandes préparées, les légumes et les produits laitiers occupaient les trois premières places d'une liste de 21 groupes de produits. On faisait également souvent mention des condiments et des sauces, des boissons, des fruits et des baies, du poisson préparé et des produits de boulangerie. La participation à ces marchés variait grandement selon les régions.

Tableau 5 Aliments produits par les fabricants canadiens

	Pourcentage des fabricants
Viandes préparées	16,7
Légumes	13,3
Produits laitiers	12,9
Légumes vinaigrés et sauces	11,2
Boissons non alcoolisées	10,3
Fruits et baies	10,3
Poissons préparés	10,0
Produits de boulangerie	9,9
Viandes fraîches et congelées	9,4
Crustacés	8,2
Mets sucrés et confiserie	8,2
Sucre et sirops	7,3
Céréales transformés	6,9
Assaisonnements et épices	6,9
Miel	5,6
Céréales brutes	4,7
Poissons frais et congélés	4,3
Noix	3,9
Oeufs	2,1
Soupes	1,3
Divers	10,7

B. Stratégies et méthodes de commercialisation

- Un peu moins de la moitié des fabricants participants exportaient au moins certains de leurs produits. Parmi ceux-ci, la majorité trouvent des marchés aux États-Unis. Plusieurs de ces mêmes sociétés (85%) exportent dans des pays autres que les États-Unis, y compris l'Europe et la plupart des marchés développés de l'Asie et de l'Arc du Pacifique. La participation des compagnies aux exportations d'aliments fins varie considérablement selon les régions. Les fabricants des Prairies se concentrent davantage sur les marchés canadiens que ceux des autres régions (Tableau 6).

Tableau 6 Pourcentage des exportations selon les régions

Maritimes	64 %
Québec	48 %
Ontario	44 %
Prairies	34 %
C.-B.	62 %

- Les deux tiers des répondants ont indiqué qu'ils commercialisaient leurs

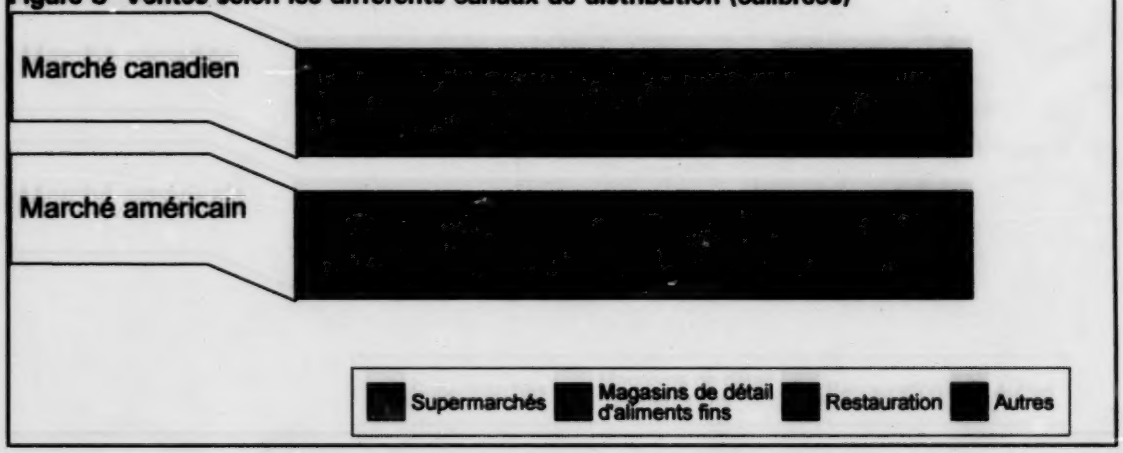
produits sous leur propre marque. Bien que le tiers d'entre eux aient indiqué qu'ils fabriquent des produits sous la marque d'un distributeur, moins de 10 % généraient l'ensemble de leurs revenus de cette manière.

- Les principaux moyens qu'utilisent les fabricants canadiens pour promouvoir leurs produits auprès des consommateurs sont, par ordre d'importance : la distribution d'échantillons gratuits, les foires et les expositions ouvertes au public et les imprimés publicitaires.

- Les fabricants ont indiqué avoir recours à une panoplie de techniques pour promouvoir leurs produits auprès de la clientèle. Toutefois, les techniques ne sont pas les mêmes que celles utilisées pour commercialiser les produits d'épicerie conventionnels. Alors que les offres spéciales et les rabais sont d'une importance primordiale pour la promotion des produits de marque conventionnelle, la participation à des foires commerciales, à des expositions, ainsi que la distribution d'échantillons gratuits constituent les principaux véhicules utilisés par ce groupe.

- Les fabricants participants ont aussi déclarés que leurs ventes d'aliments fins ont été réalisées avec les chaînes de supermarchés. Aux États-Unis, ce pourcentage représente 33 % (Figure 3).

Figure 3 Ventes selon les différents canaux de distribution (calibrées)



- Le marché des services alimentaires semble occuper la même place dans les deux pays : il représente 25 % des ventes. Cependant, d'après nos recherches, le marché des services alimentaires n'occuperait pas une part aussi importante dans le secteur des aliments fins. C'est pourquoi nous prions le lecteur d'interpréter ce résultat avec prudence.

- Peu de fabricants canadiens ont recours à une méthode particulière de vente et de distribution des aliments fins. En effet, la plupart utilisent une variété de méthodes, soit essentiellement une combinaison des méthodes de leur personnel de vente, des courtiers et des distributeurs. Quelque 75 % des répondants affirment qu'ils font appel à des courtiers ou à des distributeurs pour couvrir leurs marchés aux États-Unis et au Canada.

Conséquences de ces résultats pour ceux qui élaborent des politiques et pour les autres parties intéressées :

- Il y a peu de chances que les programmes propres à un secteur (notamment les viandes, les légumes et l'apiculture) soient efficaces ou rentables. Pourquoi? Parce que l'industrie est très fragmentée et parce que chaque entreprise a souvent des intérêts dans plusieurs secteurs. Un programme qui viserait l'ensemble de l'industrie des aliments fins devrait forcément couvrir plusieurs secteurs.

- Toute tentative pour établir des liens personnels et des communications avec les entreprises de transformation entraînerait des coûts très élevés. Non seulement les entreprises sont-elles très

petites et répandues dans toutes les provinces canadiennes, mais elles se trouvent bien loin des grands centres urbains, ce qui accentue les problèmes de logistique.

Chaque province canadienne a des intérêts dans cette industrie, bien que les intérêts de certaines d'entre elles soient clairement plus grands que ceux des autres. Comme le caractère de l'industrie est fondamentalement régional, elle serait mieux appuyée par des initiatives provinciales. Cette mesure aurait toutefois pour effet de la fragmenter inutilement et n'apporterait certainement pas de rentabilité à grande échelle. Il faut plutôt une synthèse qui réponde aux besoins très précis de chaque entreprise dans son contexte régional, tout en assurant la rentabilité d'une structure nationale.

C. Problèmes et possibilités

Bien que les grands de l'industrie s'accordent en grande partie pour dire que les produits nouveaux sont l'élément vital du secteur des aliments fins (le prix de leur survie), moins du tiers des répondants perçoivent les produits nouveaux comme leur tremplin principal. Un bon 65 % de ceux-ci ont indiqué qu'ils misent plutôt sur l'élargissement de leur base de distribution, en cherchant de nouveaux marchés pour vendre leurs produits actuels. La mise au point de nouveaux produits destinés à de nouveaux marchés arrive en troisième place loin derrière.

Pour la majorité des répondants, la conquête de nouveaux marchés vise surtout le Canada et, bien souvent, leur propre province. Bon nombre croient que l'idée de commencer à exporter aux États-Unis ou d'augmenter considérablement leurs exportations actuelles est décourageante. En effet, si d'une part ils sont attirés par l'ampleur du marché, ils sont d'autre part intimidés par le niveau de concurrence et par les obstacles, réels et appréhendés, de l'exportation.

Au Canada, la voie de la croissance semble passer par les chaînes de supermarchés. Même si on reconnaît que les supermarchés sont plus exigeants au point de vue financier, on pense qu'ils demandent moins d'efforts et de temps au niveau du magasin que les magasins d'aliments spécialisés. Dans les magasins spécialisés, on a facilement accès au consommateur de classe supérieure, mais il faut de longs efforts de vente et de mise en marché par unité de vente.

La grande majorité des petits fabricants ne voient pas dans les services alimentaires une occasion de croissance intéressante. Les volumes disponibles sont considérés comme étant restreints et l'utilisateur final, c'est-à-dire l'exploitant de l'entreprise de services alimentaires, est perçu comme très sensible aux prix et des plus exigeants quant à la qualité et au service. Les marges obtenues rendent le secteur des services alimentaires sensiblement peu alléchant pour la plupart des fabricants. Certains affirment également qu'ils ont peine à assurer une distribution rentable aux entreprises de services alimentaires, tant au Canada qu'aux États-Unis.

En général, les fabricants canadiens d'aliments fins ne pensent pas que les moyens techniques et créatifs limités dont ils disposent pour mettre au point des produits nouveaux freinent leur essor. Même si moins de 50 % des entreprises interrogées possèdent leurs propres laboratoires, elles ont facilement accès à des laboratoires universitaires ou gouvernementaux. Il ne s'agit donc pas d'un secteur où on a pu déceler un grand besoin d'aide.

Cependant, pour de nombreux fabricants, ce sont plutôt les frais de mise en marché d'un nouveau produit qui sont vus comme un obstacle à leur essor plutôt que leurs capacités techniques et créatrices. Ceux qui mettent leurs nouveaux produits à l'essai sur le marché constatent que les coûts de l'approvisionnement et de la production à petite échelle peuvent être très élevés.

Pour les fabricants canadiens d'aliments fins qui n'exportent pas leurs produits présentement, les États-Unis ouvrent de grands horizons. Toutefois, nombreux sont ceux qui nous ont affirmé qu'ils ne commenceraient à exporter leurs produits qu'après avoir profité à fond de tous les débouchés canadiens. Ils semblaient en effet intimidés par l'idée d'exporter chez nos voisins du Sud. En voici les raisons :

- l'absence de résultats d'études de marché pertinentes;
- la conviction que la plupart de leurs concurrents américains sont grandement avantagés en matière de main-d'oeuvre, de matières premières, de distribution et de coûts;

- la conviction que beaucoup de barrières tarifaires et surtout non tarifaires demeurent malgré l'accord de libre-échange conclu avec les États-Unis.

Même chez les fabricants canadiens d'aliments fins qui exportent là-bas, on connaît mal tous les rouages de la bureaucratie que cela comporte. Les principaux défis consistent à trouver de bons distributeurs qui accepteront leurs produits et, tout comme au Canada mais encore plus là-bas, à pouvoir supporter ce qu'il en coûte pour faire affaire avec des chaînes de supermarchés.

Les fabricants canadiens d'aliments fins croient presque tous qu'ils sont laissés à eux-mêmes. Ils pensent qu'il est de leur responsabilité de se bâtir une clientèle au Canada et à l'étranger. Ils ne s'attendent pas à ce qu'on leur fasse la charité pas plus qu'à une autre forme d'aide directe de la part d'aucun palier gouvernemental. Ils espèrent que le gouvernement leur assurera un environnement commercial juste, c'est-à-dire, une structure de coûts et un contexte réglementé qui leur permettront de livrer une concurrence égale avec les fabricants des autres territoires, en particulier aux États-Unis.

Les fabricants veulent et s'attendent à ce que le gouvernement leur fournisse de l'information et des compétences techniques. Ils voudraient pouvoir disposer de l'information nécessaire, rapidement et simplement et pas nécessairement gratuitement. Mais, par-dessus tout, l'information doit être fiable. Voici quelques besoins :

- Aider les fabricants à mieux comprendre les lois relatives au conditionnement du produit et à l'étiquetage et fournir un encadrement efficace et valable sur la légalité des changements que peut proposer un fabricant. Les approbations doivent émaner d'une seule source.

- Aider les fabricants à mieux comprendre les marchés qui offrent un grand potentiel d'exportation, particulièrement aux États-Unis et dans la Communauté européenne.

- La mise en service d'une ligne directe où les fabricants auront accès à des experts dans tous les aspects du commerce entre les États-Unis et le Canada.

D. Association professionnelle

La Canadian Specialty Food Association ne semble pas jouir d'une grande notoriété au sein des fabricants canadiens d'aliments fins, du moins d'après les fabricants interrogés. Des 35 fabricants consultés, moins de 5 en étaient membres.

Il ne s'agit ici que d'une question de notoriété de l'organisme. La très grande majorité en ignorait tout simplement l'existence. Ceux qui en avaient entendu parler appréciaient son apport réel au potentiel de l'industrie. Étant donné qu'elle est peu connue (mais bien vue), il serait justifié d'y voir une occasion de la faire mieux connaître et de communiquer les avantages qui découleraient d'une plus grande participation du milieu de la fabrication d'aliments fins.

IV
Les aliments fins : point de vue de la distribution

A. Perspectives de croissance

Le secteur de la distribution est d'un optimisme prudent quant à la croissance future du secteur des aliments fins. Les détaillants et les distributeurs s'accordent pour dire que la croissance est constante et qu'elle le demeurera. Cependant, ils ne prévoient pas de période de croissance comme celle enregistrée au début des années 1980.

Dans cette optique, les catégories dans lesquelles les distributeurs prévoient le meilleur potentiel de croissance sont les suivantes :

- **Les produits santé** — de tous genres, par exemple, ceux à faible teneur en gras, en sel et surtout en cholestérol, qu'il s'agisse de croustilles, de craquelins, de goûters ou d'aliments préparés.
- **Les mets préparés** — les plats principaux, les pâtes, les pains.
- **Les condiments et les sauces** — en particulier les produits ethniques et les importations européennes.
- **Les grignotines** — notamment les biscuits, les craquelins, les croustilles et les bretzels.
- **Les produits biologiques.**

Les distributeurs reconnaissent qu'il existe un marché pour les aliments fins dans les entreprises de services alimentaires, principalement dans les restaurants de fine cuisine «haut de gamme». Ils avouent toutefois qu'il n'est pas facile pour les fabricants d'aliments fins de s'attaquer à ce marché de façon rentable. Les entreprises exigent toujours une qualité supérieure et des prix très concurrentiels. D'ailleurs, la plupart d'entre eux n'achètent qu'en quantités modestes, ce qui entraîne des coûts de distribution élevés.

B. «Produit du Canada»

L'appellation «Produit du Canada» n'évoque pas une image de distinction chez les distributeurs ou les détaillants américains d'aliments fins. Ce n'est pas que l'image soit négative, mais elle semble mal définie ou inexistante. Même en faisant un gros effort d'imagination, l'acheteur potentiel n'est pas convaincu que le produit est étranger, exotique ou distinctif. Bien que de nombreux distributeurs et détaillants américains d'aliments fins importent des produits canadiens, le pays d'origine ne joue pas un rôle déterminant dans leur décision d'acheter au Canada.

Ceux qui font régulièrement affaire avec les manufacturiers canadiens ont indiqué un niveau de satisfaction de bon à élevé. Par contre, certains trouvent ennuyeux le surcroît de paperasse à remplir pour pouvoir importer du Canada. D'autres trouvent que les prix ont tendance à être plus élevés.

Du point de vue du distributeur canadien, la mention «Produit du Canada» qui se veut promotionnelle ajoute un tant soit peu de valeur à un produit fin. Dans la mesure où cette appellation aurait un effet, toute chose étant égale, elle évoque la notion d'ordinaire. Les fondements de la commercialisation des aliments fins (entre autres, les qualificatifs, «première qualité», «distinctif», «unique», «valant la peine de payer plus cher»), ont tendance à être mal représentés par la mention de l'origine canadienne.

Ceci ne veut pas dire que les aliments fins d'origine canadienne doivent être ou sont ordinaires. Au contraire, les distributeurs soulignent que ce sont surtout les facteurs de la commercialisation autres que celui du pays d'origine qui déterminent l'attrait et l'intérêt d'un aliment fin, notamment : sa qualité, son emballage, son caractère distinctif et son goût. Ils reconnaissent que certains produits fins d'origine canadienne sont d'excellente qualité et qu'ils méritent une place de choix sur le marché. En réalité, leur succès dépend de leurs qualités intrinsèques, non pas de leur pays d'origine.

C. Amélioration de la commercialisation

L'image seule ne permettra pas aux fabricants canadiens de conquérir une plus grande part du marché américain. Beaucoup de distributeurs et de marchands américains affirment qu'ils ne voient tout simplement pas assez de fabricants canadiens d'aliments fins ou leurs représentants. Selon eux, les Canadiens doivent se faire plus énergiques dans leurs efforts de promotion, établir une présence plus imposante aux expositions commerciales et entretenir des contacts plus fréquents et plus directs avec les distributeurs et avec les marchands américains. Ce faisant, ils doivent faire des efforts constants et non pas occasionnels ou extraordinaires.

Les besoins des distributeurs canadiens d'aliments fins semblent s'apparenter à ceux de leurs homologues américains. En effet, ils croient que les tendances qui prévalent dans leur marché sont essentiellement les mêmes que celles qui influencent le climat commercial aux États-Unis. Par conséquent, la courbe de croissance économique canadienne est parallèle à celle qu'on observe aux États-Unis.

Il est toutefois important de faire remarquer que le réseau de grands distributeurs régionaux d'aliments fins, qui joue un rôle prépondérant dans le rapprochement des distributeurs et des marchands aux États-Unis, est considérablement moins étendu au Canada.

Il est également important de souligner qu'une majorité écrasante de distributeurs canadiens éprouvent des difficultés à commercialiser des produits de substitution aux importations. Voici les quatre raisons qu'ils évoquent :

- la difficulté de convaincre les consommateurs que le produit national de remplacement est acceptable et la difficulté de le faire connaître;
- les produits d'importation, qu'ils proviennent des États-Unis, de l'Europe ou d'ailleurs, ont tendance à mieux se vendre que les produits canadiens équivalents;
- le service à la clientèle, surtout l'approvisionnement ininterrompu de la part de fournisseurs locaux, n'est pas à la hauteur de celui qu'offrent les importateurs et les distributeurs qui s'occupent des produits venant de l'étranger;
- les prix ne sont parfois pas concurrentiels, bien qu'ils admettent que ce point est d'ordre vraiment secondaire.

S'ils veulent accroître leur part du marché national, les fabricants canadiens d'aliments fins doivent donc hausser la qualité de leur service. Pour ce faire, ils doivent être en mesure de mieux comprendre les besoins de leur clientèle et d'améliorer la gestion de toutes leurs liaisons avec les distributeurs, notamment le traitement des commandes, la rapidité de la livraison et la mise sur pied de promotions. Ceci signifie surtout la présentation de produits innovateurs et différents aux distributeurs en fonction de leurs objectifs et de leurs stratégies.

V
Constatations

Il existe un marché croissant et considérable dans toute l'Amérique du Nord pour les aliments fins. Tant au Canada qu'aux États-Unis, les besoins et les exigences de ce marché se fondent sur une série de facteurs démographiques et socio-économiques.

Ensemble, ces facteurs produisent une demande extrêmement grande pour des produits alimentaires sains, nutritifs, bons au goût et faciles à préparer et à servir ainsi que des produits qui plaisent à ceux qui aiment à se faire plaisir. Ces demandes s'observent dans la plupart, sinon dans toutes les catégories traditionnelles de produits. Les produits qui répondent à ces besoins, peu importe leur catégorie, ont de bonnes chances de bien se vendre aujourd'hui et dans un avenir prévisible.

Le Canada jouit d'une capacité considérable en matière de fabrication d'aliments fins et bénéficie donc d'un grand potentiel en vue de satisfaire aux demandes précitées. Tandis que presque toutes les entreprises de transformation sont de petite envergure et qu'un bon nombre d'entre elles ne commercialisent leurs produits que localement, presque la moitié exportent une partie de leur production vers les États-Unis et vers les marchés étrangers. Une telle capacité de production et d'exportation serait à exploiter.

Les produits nouveaux sont un élément essentiel à la croissance constante du marché des aliments fins. En effet, ils constituent la clé de la survie à long terme de la plupart des fabricants d'aliments fins. D'après nos recherches, malgré cette réalité inéluctable, peu de fabricants canadiens se servent actuellement de nouveaux produits comme véhicule de croissance principal.

Nous convenons qu'il faudrait donner priorité à l'expansion de la distribution, particulièrement vers les États-Unis, mais seulement à court terme. Pour maintenir une croissance à long terme, les fabricants canadiens, comme tous les autres fabricants d'aliments fins, vont devoir générer un flux continu de nouveaux produits.

Seul, les produits «distinctifs» représentent un potentiel de croissance. On conseille aux fabricants de miser sur les facteurs suivants :

- **Le bon goût de leurs produits**.
- **La santé et la nutrition** — à l'heure actuelle, cela signifie pas de préservatifs, pas d'agents de coloration, pas de cholestérol, une faible teneur en gras, en calories et en sel.
- **La fraîcheur** — comme moyen de garantir la qualité.
- **La satisfaction** — un appel au consommateur qui croit que lui-même ou ses invité(e)s «le mérite bien».
- **Des emballages attrayants et distinctifs** — dans leur conception et dans leur fonction.

La mention «Produit du Canada» ne sert pas à assurer une différence distinctive que nous valorisons. L'image canadienne a tendance à être fade et on la reconnaît probablement à ce qu'elle ne projette pas plutôt qu'à ce qu'elle projette. On ne la considère pas comme un véhicule efficace de communication des concepts qui mettent généralement en valeur un aliment fin, notamment le caractère étranger, l'exotisme, la pureté, la santé et la commodité

Sauf pour les ventes locales, les services d'un distributeur d'aliments fins efficace sont essentiels. Cette affirmation est vraie pour les États-Unis et pour le Canada.

En tant que groupe, les fabricants canadiens d'aliments fins sont jaloux de leur indépendance et de leur liberté. Ils croient en la libre entreprise et ils ne veulent ni ne s'attendent à ce que le gouvernement ou d'autres organismes leur fassent la charité. En tête de leurs priorités se trouve la création d'un climat commercial et d'affaires qui leur permettra de concurrencer d'égal à égal avec les entreprises d'autres régions du Canada ainsi qu'avec celles des États-Unis.

Outre les considérations d'infrastructure, l'essor de l'industrie des aliments fins au Canada repose en grande partie sur les fabricants eux-mêmes. L'aide ou la participation directe des gouvernements n'est ni pratique,

ni rentable et n'est pas bien accueillie par de nombreux fabricants. Tout programme d'aide envisagé par le CFPDM ou par un autre organisme gouvernemental ne devrait offrir qu'une aide indirecte. Plus particulièrement, l'assistance devrait être axée sur la communication d'informations pratiques pour les fabricants.